

Francesco Varanini - Le parole del manager. 108 voci per capire l'impresa, Guerini e Associati, 2006



Processo¹

"Sì cominciò Beatrice questo canto;/ e sì com'uom che suo parlar non spezza/ continuò così 'l processo santo./" (*Paradiso*, V, 16-18). La professione di fede di Beatrice è un canto che non può essere interrotto. E' una unità, un *continuum*. Ma il latino *continuum* rimanda al *con-tenere*, 'tenere insieme' qualcosa che potrebbe, o era in precedenza, separato. Mentre il latino *processum* parla di un insieme inscindibile e volto in una direzione, così come lo sono i passi di chi *pro-* (in avanti) *cede* (si muove senza opporre resistenza).

Nel 1300 anche in italiano (come in francese, dove *procès* già nel 1100 sta per 'scrittura', 'contratto') *processo* assume un significato legato all'amministrazione della giustizia. E' ancora un 'modo di procedere' verso una meta, che in questo caso è la sentenza di un giudice. Sempre a partire da *procéder*, e sempre nel 1300, si afferma in francese *procédure*: insieme di regole organizzative stabilite dalla legge o imposte dalla consuetudine. Dal francese sia *procès* che *procédure* passano all'inglese (*process*, *procedure*). In inglese come in italiano nel 1500 –a partire dall'antico francese oggi scomparso *processer*– entrano in uso anche i verbi: *to process* e *processare*, 'istituire un procedimento legale'.

¹ Tratto da: Francesco Varanini, *Le parole del manager. 108 voci per capire l'impresa*, Guerini e Associati, 2006.

Ma qui ci interessa di più ricordare come nel 1800, non a caso in concomitanza con la Rivoluzione industriale, in inglese si fosse preso ad usare *to process* anche nel senso di 'trattare con uno speciale processo', 'elaborare'. (Ecco perché l'unità di elaborazione di un calcolatore è un *processor*).

A *to process* si arriva attraverso una serie di passaggi (appunto, attraverso un preciso *processo di sviluppo*). *Process* già nel 1500 ha il senso di *outgrowth*: 'sviluppo', 'risultato'; un secolo dopo sta per *continuous operation*. (Del resto, nell'Italia del 1500 *processo* voleva anche dire 'metodo').

Si spiega così come alla sequenza di operazioni necessarie al funzionamento di un impianto si dia il nome di *processo industriale*; e come si tenda oggi, intervenendo sulle organizzazioni, a sostituire modelli fondati sulle *procedure* con orientamenti al *processo*. La *procedura* si fonda sull'esecuzione del compito, mentre il *processo* mira dritto al risultato. E mentre la *procedura* può essere costruita artificialmente, il *processo* –cammino necessario– può essere ricostruito solo a ritroso, a partire dalla conoscenza della meta.

Re-Engineering²

Genesis, in greco, è 'origine', 'nascita'. In latino *genium* è la divinità tutelare di ognuno. *In-genium* è il carattere innato, la personale inclinazione, e poi l'"invenzione ingegnosa". Dunque: 'destrezza', 'abilità', ma anche il frutto di questo talento. E cioè *ingenium*, inteso come 'strumento', 'dispositivo'. L'italiano *ingegno* non assumerà mai pienamente questo significato. In francese, invece, *engin* già nel 1100 definisce la macchina, innanzitutto da guerra. Dal francese, nel secolo successivo l'inglese *engine*: 'oggetto costruito ad arte', nel 1700 è *steam engine*, 'macchina a vapore'. Ma l'*engine*, in realtà, è qualcosa di più della singola macchina. L'idea di insieme di strumenti è già presente in latino, ed è ben

² Tratto da: Francesco Varanini, *Le parole del manager. 108 voci per capire l'impresa*, Guerini e Associati, 2006.

testimoniata dallo spagnolo *ingenio de azúcar*, sistema produttivo destinato alla lavorazione della canna da zucchero. *Ingegnere*, come l'antico francese *engineor* (da cui oggi *ingénieur*), e l'inglese *engineer* (da cui *engineer*) è quindi colui che progetta macchine belliche, dalle armi alle fortificazioni. Poi, più in generale, è il progettista. Il significato moderno della parola passa però attraverso l'inglese. Che dal 1600 conosce il verbo *to engineer*, prima nel senso di 'fare l'ingegnere'; poi, con la Rivoluzione industriale (e quindi con la fine del 1700) nel senso di 'progettare', 'inventare'.

Usiamo talvolta in italiano *ingegnerizzare*. Ma al nostro orecchio il senso del verbo resta condizionato da ciò che significa in italiano *ingegneria*: semplicemente la professione o gli studi dell'*ingegnere*. Per cogliere veramente il senso dell'*ingegnerizzazione* si deve invece pensare al verbo inglese. Dunque, una volta tanto, appare giustificato l'uso dell'espressione inglese, non tradotta. *Engineering*: progettazione, gestione e supervisione di un processo produttivo o di sviluppo.

Si tratta sempre più spesso di processi di enorme complessità. Processi che -a causa dell'evoluzione tecnologica e delle pressioni del mercato- dovranno essere frequentemente ri-progettati. E' il *re-engineering*, progetto di totale cambiamento organizzativo che ci riporta al *genium* e all'*ingenium*: l'intervento avrà successo solo se il sistema sarà veramente fatto ri-nascere, re-inventato.

Organizzazione³

La parola *organo* ci fa pensare innanzitutto ad una parte del corpo umano, di un animale o di un vegetale. Parte dotata di una sua funzione; ed a sua volta elemento di un insieme: il corpo o la pianta, che ci appaiono appunto come un complesso di organi coordinati. Ma non per questo si deve credere che il concetto sia, in origine, legato alla *vita* ed alla imitazione della *natura*: il latino *organum*; e, prima, il greco *organon*, significavano

genericamente 'strumento', 'utensile', e a loro volta derivavano dalla radice indoeuropea *werg-*, che esprime l'idea di lavoro (da cui il greco *érgon*, 'lavoro', 'opera' e *ergazomai*, 'lavorare'; così come *en-ergeia*, 'forza in azione', 'energia').

Se si pensava all'organo come *organo naturale*, biologico, ciò era dovuto semplicemente al fatto che poche erano le macchine veramente complesse costruite dall'uomo – e che nessuna macchina appariva all'uomo complessa ed articolata come il suo stesso corpo.

Perché anzi, di per sé, *organo* ha il senso di un qualcosa di 'artificiale', di 'fatto ad arte', costruito con accorgimenti tecnici, fondato sullo studio e sull'esperienza. Lo dimostra lo strumento musicale: l'*organo*, che è una delle macchine più sofisticate costruite nell'antichità classica, porta nel suo nome il ricordo della sua stessa complessità.

E' così che il verbo *organizzare*, usato in italiano e in francese fin dal 1300 con il significato biologico di 'formarsi degli organi', prende in epoca moderna (tra il Cinquecento e il Seicento) il significato estensivo di 'ordinare, disporre, preparare'.

La definitiva diffusione del concetto di organizzazione avviene con la nascita degli stati nazionali, ed in particolare con il formarsi della burocrazia. *Bureaucratie* e *organisation*, nella seconda metà del 1700, a partire dal francese, divengono parole di uso universale.

La pratica attività di 'costruire organizzazioni' si diffonde presto. Ne troviamo una perfetta definizione –valida ancora oggi– in un libro dedicato nel 1812 alle "parole oggidì frequentemente in uso, le quali non sono ancora ne' vocabolarj italiani". Scrive l'autore, G. Bernardoni, che *organizzazione* significa "ordine, riordinamento, riordinazione, sesto (nel senso di 'mettere in sesto', n.d.r.), accomodamento, acconciamento, disposizione". 'Sesto': organizzare non è, in fondo, che un continuo 'rimettere in sesto'.

³ Tratto da: Francesco Varanini, *Le parole del manager. 108 voci per capire l'impresa*, Guerini e Associati, 2006.